

إدارة المدن – منظومة البناء المؤسسي

City Management: Getting the Institutions Right

- ◆ مقدمة: إدارة المدن – أين نحن؟
- ◆ المدينة والبناء المؤسسي – المياه والصرف الصحي، النقل والمرور، البيئة:
 - ✓ قضايا رئيسية
 - ✓ السياسات والخطط
- ✓ عن هيكل إدارة المدينة – City Management Framework (رؤى – احتياجات – تنفيذ – كفاءات – رقابة – إدارة الطلب)
- ◆ المشاركة بين القطاعين العام والخاص (PPP)
- ◆ منظومة البناء المؤسسي – التنمية الرشادة Smart Growth:
 - ✓ مصر – المنهج ومقومات التطوير والانطلاق
 - ✓ البرنامج التنفيذي

إدارة المدن – منظومة البناء المؤسسي

City Management: Getting the Institutions Right

بداية . . .

فمع تزايد السكان، هناك حاجة مستمرة لتوفير المزيد من الاستثمارات والتطوير لمشروعات البنية الأساسية. ومن هنا يمكن التعريف بماهية البنية الأساسية:

هي الأشغال العامة والخدمات التي يوفرها القطاع العام لزيادة الانتاجية وتحسين المعيشة للمواطن: النقل ، الطرق ، المياه، الصرف الصحي ، القمامة، الري، الكهرباء ، الاتصالات.

إدارة المدن – منظومة البناء المؤسسي

City Management: Getting the Institutions Right

- أولاً – نظم البنية الأساسية : الطرق، الكبارى، شبكات المياه، الصرف الصحى ، الغاز الطبيعى، مخرات السيول....
- ثانياً – نظم الخدمات : الصحة ، التعليم، النظافه، الضمان الاجتماعى، النقل العام، الأسواق، الحدائق والمتنزهات،...
- ثالثاً – نظام الحفاظ على البيئه والموارد الطبيعیه: تقليل ومعالجة المخلفات، الأرض والتربه، المياه الجوفيه، الحيوانات والطيور والنباتات والأسماك،...

إدارة المدن – منظومة البناء المؤسسي

City Management: Getting the Institutions Right

- ارتفاع عدد سكان العالم حاليا إلى ما يقارب 6.5 مليار نسمة
- وتوجد 106 دولة نامية تعداد سكانها 4.5 مليار نسمة، أي ان ما يقرب من 70% من سكان العالم يعيشون بالدول النامية
- في عام 1950 لم يكن بالدول النامية سوى مدينة واحدة يزيد سكانها عن 5 مليون نسمة
- وفي الوقت الحالي هناك 100 مدينة عدد سكانها أكثر من 10 مليون نسمة
- وحاليا يسكن غالبية سكان العالم بالمناطق الحضرية (أكثر من 50%) وبحلول عام 2025 فمن المتوقع ان تبلغ نسبة سكان المناطق الحضرية حوالى ثلثى سكان العالم.

إدارة المدن – منظومة البناء المؤسسي

City Management: Getting the Institutions Right

ونتساءل ما هو التحضر؟ Urbanization

هو ظاهرة طبيعية لا يمكن تجنبها وتنتج من:

■ ارتفاع نسبة سكان الحضر، وبالتالي الحاجة إلى المزيد من الخدمات الحضرية كالمياه النقية والنقل والصرف الصحي والتعليم ...

■ وارتفاع الكثافة السكانية ببعض المناطق

■ وانكماش الرقعة الزراعية نتيجة لتحويلها إلى استخدامات عمرانية كالمساكن والمصانع وغيرها

إدارة المدن – منظومة البناء المؤسسي

City Management: Getting the Institutions Right

- يصاحب التحضر بانعكاساته على النمو العمراني والسكاني العديد من الظواهر منها:
 - انخفاض فرص العمل وتزايد معدلات البطالة
 - صعوبات في توفير الخدمات والحفاظ على البيئة ومعالجة الكوارث
 - عجز مزمّن في توفير المرافق والمساكن مما يؤدي إلى ظهور العشوائيات
 - قصور نظام التخطيط التقليدي عن توفير التمويل المستدام
 - عدم وصول الخدمات إلى القطاعات الأكثر تضرراً

إدارة المدن – منظومة البناء المؤسسي

City Management: Getting the Institutions Right

يحتاج الأمر إلى إطار متكامل للتطوير تتضافر فيه الجهود والخبرات المركزية والمحلية،
City Management Framework ويعنى بقواعد عامة ترتبط بمخرجات محددة وليس
ببنود لمصروفات بالموازنة، ومن هذه القواعد:

- ✓ ان التطوير لسياسات البنية الاساسية والخدمات ذات العلاقة لا بد وأن يرتبط بالاستجابة لاحتياجات الشرائح المختلفة للطلب
- ✓ ترابط وتكامل الخدمات كالنقل والاتصالات والمياه والكهرباء وغيرها.
- ✓ زيادة الكفاءة في إنتاجية الخدمات
- ✓ نظم مالية ومصادر مستمرة للتمويل
- ✓ تكامل المنافسة بين القطاع العام والخاص

إدارة المدن – منظومة البناء المؤسسي

City Management: Getting the Institutions Right

وهنا نتوقف لنشير ونتعرف
على بعض الاحصائيات والبيانات الخاصه
بتحديات الوضع القائم فى مصر

إدارة المدن – منظومة البناء المؤسسي City Management: Getting the Institutions Right

بداية . . . فمساحة مصر مليون كيلومتر مربع، إلا أن المساحة المأهولة بالسكان هي 40.000 كيلومتر مربع فقط، والمساحة القابلة للزراعة 25.000 كيلومتر مربع (حوالي 6 مليون فدان) ، ويصل التعداد الحالي إلى 78 مليون نسمة بزيادة سنوية أقل بقليل من 2% ، ويصل سكان الحضر إلى 46% من سكان مصر
أى أن هناك زيادة سنوية مليون وربع نسمة كل سنة
أوثلاثة آلاف وأربعمائة شخص كل يوم
فما هو المتوقع من زيادة بشرية يومية بمثل هذا القدر؟

إدارة المدن – منظومة البناء المؤسسي

City Management: Getting the Institutions Right

- أعطال ووقت مفقود في الانتقال والمرور
- إيرادات ضائعة من استهلاك مرتفع للوقود
- الانبعاثات والاحوال البيئية
- ندرة موارد المياه
- مخاطر المخلفات الصلبه والنفايات الخطيرة

إدارة المدن – منظومة البناء المؤسسي

City Management: Getting the Institutions Right

وإلى هنا ...

فإن إدارة النمو تتطلب استراتيجية للإدارة واضحة المعالم
ترتكز على:

- تقييم الأوضاع القائمة وارتباطاتها بتلبية احتياجات السكان من الموارد والخدمات الأساسية للحفاظ على صحة المدن وكفاءتها.
- صياغة رؤية مستقبلية للنمو المتوقع والاحتياجات المصاحبة.

البنية الأساسية – المياه والصرف الصحي

City Management: Getting the Institutions Right

- تعد المياه النظيفة والصرف الصحي الأمن من بين أقوى العوامل المحركة للتنمية وتحسين المعيشة
- ومع تفاوت الاحتياجات الانسانية من المياه فإن الحد الأدنى لتوفير الاحتياجات يتراوح بين 20-50 لتراً يومياً.
- كما أن الأزمة في المياه والصرف الصحي تنعكس على الفقراء قبل غيرهم (5 لتر في اليوم للفرد) وهناك واحد من كل ثلاثة في العالم بغير مياه نظيفة يعيشون على أقل من دولار في اليوم.

البنية الأساسية – المياه والصرف الصحي

City Management: Getting the Institutions Right

- وفي صدد تغير المناخ المتوقع فهومن العوامل المؤثرة على الأمن المائي في العالم، إلا أن تأثير هذا التهديد على الإنتاج الزراعي في البلدان النامية لم ينل إقذاراً ضئيلاً من الاهتمام:
- انخفاض معدلات سقوط الأمطار وارتفاع درجة الحرارة والبحر
 - زيادة معدلات ذوبان الجليد
 - حدوث اضطرابات في أنماط الرياح الموسمية
 - حدوث خسائر في المياه العذبة بسبب ارتفاع مناسيب البحر
 - ان زيادة قدرها 1 – 3 درجة مئوية يمكن ان تسبب الفيضانات لحوالي 25 مليون نسمة. كما أن ارتفاع منسوب البحر ستتضرر منه تونس وقطر وليبيا بالإضافة إلى مصر

البنية الأساسية – المياه والصرف الصحي City Management: Getting the Institutions Right

ويعيش في مصر ما يقرب من 57% من السكان بالقرى
على ضفاف النيل وفي الدلتا، أي ما يقرب من 42 مليون
حالياً. ويقدر المتوفر من المياه من النيل والمصادر الجوفية
55 – 60 مليار متر مكعب سنوياً

البنية الأساسية – المياه والصرف الصحي

City Management: Getting the Institutions Right

- ويغطي قطاع المياه في مصر حوالي 100% من المناطق
- أما عن الصرف الصحي فيغطي فقط 50% من المناطق.
- ويعد التحدي الأكبر في مصر هو توفير المياه للزراعة وبالتالي للأمن الغذائي

البنية الأساسية – المياه والصرف الصحي

City Management: Getting the Institutions Right

Water Poverty وهناك ما يطلق عليه "ندرة المياه"

1700 متر مكعب / للفرد	✓	النصيب الانسب للفرد من المياه فى السنة
1000 متر مكعب / للفرد	✓	حد الندرة المائى فى السنة
2017	✓	مصر 2008
670 متر ³ للفرد		900 م ³ للفرد
	✓	اليمن 198 م ³ للفرد
	✓	كندا 90.000 م ³ للفرد

البنية الأساسية – المياه والصرف الصحي

City Management: Getting the Institutions Right

- ففي مصر يؤدي ارتفاع منسوب التلوث الناتج عن غياب وسيلة آمنة للصرف الصحي إلى تفويض المزايا الصحية الممكنة تحقيقها نتيجة لتوفير المياه في البلاد
- وفي مصر نجد أن مياه الآبار المستخدمة للشرب ينقصها المعالجة السليمة للتخلص من السموم : الزرنيخ، الفلوريد والمواد المسرطنة
- وفي مصر شخص واحد من بين كل شخصين تقريباً يفتقر لسبل الحصول على الصرف الصحي الآمن
- وفي مصر تنعكس مشاكل المياه والصرف الصحي وتداعياتها السلبية على الفقراء

البنية الأساسية – المياه والصرف الصحي

City Management: Getting the Institutions Right

- وفي مصر يحتاج تغطية التشغيل والصيانة للمياه لحوالي 40 قرش للمتر المكعب، وإذا أردنا تغطية تكلفة الانشاء فإن التعريفة المناسبة هي 2,00 جنيه للمتر المكعب (متوسط السعر العالمي للمياه بالدول النامية 1,60 – 3 ج /م³)

البنية الأساسية – المياه والصرف الصحي

City Management: Getting the Institutions Right

• وتقدر تكلفة الصرف الصحي حسب الأسعار العالمية

المعالجة الثلاثية	المعالجة الثنائية	مرحاض الحفرة
\$800 للفرد	\$450 للفرد	\$80 للفرد

ويحتاج الأمر إلى تكنولوجيا منخفضة التكلفة وتمت تجربتها بنجاح في دول عديدة (دور الشركة القابضة)

البنية الأساسية – المياه والصرف الصحي

City Management: Getting the Institutions Right

عزوف القطاع الخاص عن المشاركة
لارتفاع المخاطر وتزايد احتمالات إعادة
التفاوض وضعف نظم فض المنازعات
والعقود وغيبة التعريفة الاقتصادية، وتغير
اسعار العملة ، والتدخل السياسي

ارتفاع التكلفة الرأسمالية (غياب
الاستثمار بعيد المدى، وصعوبة
التسعير، وتناقص الإيرادات، وتزايد
المديونية والدعم.

ضعف الأداء وانخفاض الكفاءة :

نوعية المياه، تأثير سلبي على الصحة العامة ، نقص
نصيب المواطن من المياه ، التسرب من الشبكات،
التناسب بين المياه والصرف الصحي ، التباين بين
الريف والحضر ، إعادة استخدام مياه الصرف الصحي.

البنية الأساسية – المياه والصرف الصحي

City Management: Getting the Institutions Right

إن تحسين الوضع القائم بمصر كما هو بالدول النامية يرتبط بالعلاج والتطوير في إطار متكامل وعلى محاور ثلاثة – City Management Framework:

- المحور الأول – التعامل مع الجانب الاقتصادي والمالي بمراعاة الآتي:
 - ✓ الجدوى المالية والاقتصادية للمشروعات آخذين في الاعتبار التوسعات المستقبلية وندرة الموارد المائية.
 - ✓ التعرّيف وقدرات المواطن على دفع التكلفة

البنية الأساسية – المياه والصرف الصحي

City Management: Getting the Institutions Right

• المحور الثاني – دعم الجوانب الفنية للتخطيط والتصميم والابحاث والدراسات وفيما يخص :

- ✓ مصادر المياه واستراتيجية إدارة الموارد المائية
- ✓ نوعية المياه وصلاحيتها وخصوصا من المصادر الجوفية
- ✓ توفير احتياجات المياه خلال أوقات الذروة وارتفاع درجات الحرارة
- ✓ الطاقة الاستيعابية.
- ✓ الطبيعة الجيولوجية والهيدرولوجية واحتياجات الرفع بالطمبات
- ✓ شبكات التوزيع وتوفير العدادات لحساب الاستهلاك الفعلى
- ✓ التكنولوجيا والموارد المتوفره والانتاج المحلى
- ✓ ربط نظم الصرف الصحى بكميات المياه المستهلكة

البنية الأساسية – المياه والصرف الصحي

City Management: Getting the Institutions Right

• المحور الثالث – زيادة القدرات والكفاءات وبناء المؤسسات القادرة على تحقيق الأهداف:

- ✓ جانب مؤسسى وتنظيمى يعمل باجراءات وقواعد حديثة
- ✓ قوى عاملة من الكفاءات والخبرات الفنية والادارية لها مسئوليات واضحة ومحددة ويمكن محاسبتها
- ✓ دور لمنظمات المجتمع المدنى
- ✓ تطوير اجراءات المشتريات والعقود والمتابعة المالية والفنية
- ✓ قدر متاح لمشاركة المجتمع فى إعداد السياسات والمتابعة

البنية الأساسية – المياه والصرف الصحي

City Management: Getting the Institutions Right

حق الإنسان في المياه
هو حق يكفل للجميع سهولة الحصول على مياه
كافية ومأمونه ونقيه ومتاحه بسعر معقول
للاستخدام الشخصي والمنزلى

البنية الأساسية – النقل والمرور

City Management: Getting the Institutions Right

ترتبط عناصر السياسات بقطاع النقل بتحقيق التكامل بين وسائل النقل بكل أنواعها، وتعظيم نتائج التخطيط الاستثماري ودور القطاع الخاص، والتسعير والضرائب وتعريف النقل.

البنية الأساسية – النقل والمرور

City Management: Getting the Institutions Right

- وفي مصر يتزايد السكان فيما بين 1 – 1.5 مليون مواطن سنوياً ويقطن بالقاهرة الكبرى وحدها 18 مليون نسمة، أي 22% من سكان مصر.

عام 2009	78 مليون مواطن
عام 2015	أكثر من 82 مليون

- ويتم نقل الركاب بين المحافظات حسب التوزيع التالي:

حكومة	48%
قطاع خاص	52%

البنية الأساسية – النقل والمرور

City Management: Getting the Institutions Right

• الطرق:

24.000 كيلومتر	هيئة الطرق والكبارى	✓ شبكة الطرق:
3.000 كيلومتر	وزارة الاسكان	
<u>38.000 كيلومتر</u>	الاداره المحليه	
65.000 كيلومتر		
	4-2 مليون جنيه	✓ تكلفة الكيلومتر الواحد
	7 مليار جنيه خلال 10 سنوات، والمتوفر	▪ احتياجات الصيانه
	200 مليون سنويا (حوالى 30% فقط)	
	12,000 وفاه (عمر ما بين 17 – 45 سنه)	▪ الحوادث (2005)
	30.000 إصابات	
	18.000 تلفيات (ما هى مسئولية هيئة الطرق والكبارى؟)	

البنية الأساسية – النقل والمرور

City Management: Getting the Institutions Right

وفي هذا الإطار السكاني والمكاني يواجه نظام ووسائل النقل في مصر العديد من التحديات منها على سبيل المثال:

- ✓ ارتفاع ملكية واستخدامات السيارات وتزايد الازدحام بالمدن وعلى الطرق
- ✓ خلل في الكفاءة التنظيمية للوجستيات نقل البضائع ودعم التجاره على الطرق والسكك الحديدية والموانىء
- ✓ ارتفاع درجات التلوث الهوائى على مدار اليوم
- ✓ صعوبات فى توفير مصادر مستدامه لتمويل الاستثمارات والصيانه

البنية الأساسية – النقل والمرور

City Management: Getting the Institutions Right

هناك حاجة للمزيد من التنظيم المتكامل لقطاع النقل يأخذ في الاعتبار علاج التباين بين الريف والحضر، ويعالج الازدحام بالمدن الكبرى، ويقلل التلوث الناتج عن عوادم المركبات، ويوفر الأمان ومستوى مقبول من الخدمات للمواطن.

فعلى سبيل المثال لمعالجة الازدحام بمناطق وسط المدينة والذي يتسبب في تزايد زمن الانتقال والتلوث، فإن الأمر يقتضي ضرورة تخفيض أعداد السيارات والمركبات نظرا لمحدودية الموارد وصعوبة التوسع في الطرق بالمناطق المركزية

ولا بد من وجود إطار مؤسسي متكامل للتخطيط والتمويل والتنفيذ والمحاسبة والمسائلة -
City Management Framework

البنية الأساسية – النقل والمرور

City Management: Getting the Institutions Right

هناك مدخلين متلازمين للتعامل مع ازدحام المرور بالمدن الكبرى من واقع التجارب العالمية:

الأول – معالجة جانب الطلب على النقل بتخفيض أعداد السيارات والمركبات بصفة عامة، أوفى خلال فترات الذروة بمنع الوقوف، وبفرض رسم على دخول المناطق المزدحمة، وتشجيع ركاب السيارات على المشاركة في الرحلات بصوره جماعيه Carpool (تجربة سنغافورة – مزاد الترخيص للسيارات الجديدة كل شهر)

الثاني – رفع كفاءة النقل العام وتشجيع استخدام ركاب السيارات لهذه الوسائل بعد تحسين خدماتها (كرسى – كيلومتر/ الساعه)

البنية الأساسية – النقل والمرور

City Management: Getting the Institutions Right

ونتساءل أليس من الأفضل ان تتحمل المحافظات هذه المسئوليات
ومداخل التطوير؟

البنية الأساسية – النقل والمرور

City Management: Getting the Institutions Right

ولاشك ان قضية التمويل تحتل المقام الأول فى قائمة التحديات ومداخل التطوير وبالذات فى أوقات الأزمات، حيث ان التخطيط والتنفيذ لمشروعات النقل يحتاج إلى سنوات لاستكمال الأعمال مما يلزم معه استدامة التمويل.

ومن هذه المصادر غير التقليديه المطبقة مثلا:

- ✓ رسوم على الوقوف والانتظار
- ✓ نسبة من حصيلة التراخيص السنويه
- ✓ رسوم على استهلاك البنزين
- ✓ استقطاع نسبة من حصيلة ضريبة المبيعات
- ✓ نسبة من حصيلة الضريبة العقارية
- ✓ أوبفرض رسوم على دخول منطقة وسط المدينة (تسعير الحركة)

البنية الأساسية – النقل والمرور

City Management: Getting the Institutions Right

التوجه الاستراتيجي الأول: النقل العام	التوجه الاستراتيجي الثاني: المرور والطرق
<p>الأهداف:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ زيادة كفاءة وسائل النقل العام (مستوى الخدمة، تكلفة التشغيل، التعريفه)✓ كفاءة استخدام الموارد الاستثمارية العامه✓ تطوير نظم تخطيط النقل	<ul style="list-style-type: none">✓ السيولة والأمان في الحركة والانتقال على الشبكة✓ سهولة الوصول من وإلى المناطق العمرانية الجديده✓ الدعم لمجهودات تخطيط المرور

البنية الأساسية – النقل والمرور

City Management: Getting the Institutions Right

التوجه الاستراتيجي الثاني: المرور والطرق	التوجه الاستراتيجي الأول: النقل العام
<ul style="list-style-type: none">✓ ضبط المرور زمانا ومكانا✓ ادارة الوقوف والانتظار زمانا وتسعييرا✓ الرقابة وتطبيق القانون (حدود السرعة والتطبيق)✓ صيانة الطرق✓ عبور المشاه✓ الهواء والتلوث✓ تسعير الازدحام (اوسلو، لندن، ستوكهولم)✓ دور القطاع الخاص (الملكية، الاداره، حق الانتفاع، عقود التشغيل والصيانه)	<p>السياسات:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ اختيارات مناسبة تحقق المنافسهCompetition (وكسر احتكار القطاع العام)بين موفرى الخدمات ووسائل النقل✓ تخفيض الدعم والتعريفه للنقل العام✓ تخصيص حارات بالطريق لمركبات النقل العام فقط.✓ ضوابط لزمان وتكلفة الوقوف والانتظار، وتحديد مناطق معينه لمنع المرور فى وقت معين، تغيير اتجاهات الحركة مع تغير أوقات الذروة✓ دور القطاع الخاص (الملكية، الاداره، حق الانتفاع، عقود التشغيل والصيانه)✓ سياسات وضوابط توزيع استثمارات النقل✓ سياسات استعمالات الأراضي

البنية الأساسية – النقل والمرور

City Management: Getting the Institutions Right

التوجه الاستراتيجي الثاني: المرور والطرق	التوجه الاستراتيجي الأول: النقل العام
<p>✓ ادارات المرور المتخصصة</p> <p>✓ ادارة الشرطة</p>	<p>المؤسسات والآليات:</p> <p>✓ الجهاز التنظيمي للنقل العام (المواصلات، المحاور، التعريفه، ...)</p> <p>✓ آليات التنسيق بين كافة الجهات ذات العلاقة</p> <p>✓ ادارة تخطيط النقل وآليات التخطيط</p>

البنية الأساسية – النقل والمرور

City Management: Getting the Institutions Right

التوجه الاستراتيجي الأول: النقل العام	التوجه الاستراتيجي الثاني: المرور والطرق
الاستثمار:	
تحقيق أهداف الألفية الثالثة:	
توسيع مشاركة القطاع الخاص:	
التسعير:	
مكافحة الفساد:	

البنية الأساسية – البيئة

City Management: Getting the Institutions Right

ينبغي ان نستهدف تطبيق اتجاهات جديده
في ادارتنا للتحديات البيئيه بالمدن
قبل ضياع الفرص الأقل صعوبه وتكلفه وقبل أن تبدأ المجتمعات
المتضرره من أخذ زمام القانون بيدها

البنية الأساسية – البيئة

City Management: Getting the Institutions Right

- فهناك العديد من مصادر التلوث الصناعي منها محطات الكهرباء
- وتظهر ملوثات الهواء نتيجة الكثافة المرورية والانتاج الصناعي
- كما وأن المدن الكبرى بمصر بها مصادر متعددة للتلوث منها مكامير وفواخير ومسابك ومصانع الطوب وكسارات وأفران جير ومحاجر وصناعات ملوثة غير رسمية.

البنية الأساسية – البيئية

City Management: Getting the Institutions Right

- أما عن الضوضاء فمصادرها وسائل المواصلات من مركبات وقطارات وطائرات، وتلك الصادره عن الأنشطة التجاريه والبشريه، ومن مكبرات الأصوات
- وعلى جانب التغييرات المناخيه المتوقعه مثل ارتفاع درجة الحراره وارتفاع مستوى سطح البحر واحتمالات الفيضانات والجفاف ، وتزايد غازات الاحتباس الحرارى GHG ومنها ثانى أكسيد الكربون والميثان

البنية الأساسية – البيئة

City Management: Getting the Institutions Right

بل وبتساءل ...
ما هو دور إدارات المدن والمحافظات في هذا الخضم الهائل من
المسئوليات البيئية؟

البنية الأساسية – البيئة

City Management: Getting the Institutions Right

الاجراءات التنفيذية	أدوات العمل السياسية والتخطيطية (الاقتصاد الكلى، المؤسسات، الأطر القانونية، الأطر التشريعية، الموارد المالية)	مجال العمل والأهداف
<ul style="list-style-type: none"> ✓ وضع معايير ومواصفات العوادم ✓ مراقبة كميات العوادم الصناعية، والتأكد من عدم حدوث تجاوزات ✓ إصدار التشريعات الخاصة بحقوق إطلاق العوادم ، والأعباء المالية المقابلة لذلك ✓ تخفيض الدعم على أسعار الوقود ✓ تنظيم وإدارة حملة دعائية فعالة للتوعية (لأصحاب المنازل والأعمال والمنظمات غير الحكومية) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الهياكل المؤسسية لادارات المدن والمناطق الحضرية ✓ فرض أعباء مالية على العوادم الضارة بالبيئة ✓ تصاريح التلوث القابلة للمبادلة، بهدف تقنين مستوى العوادم الضارة ✓ توفير الحوافز لاستخدام بدائل الرصاص ✓ العمل على تخفيض أطوال مسارات وسائل المواصلات ✓ توفير المنح والقروض الميسرة لأبحاث بدائل الطاقة ✓ فرض الرسوم على الوقود المحتوى على الرصاص ✓ ترشيد استخدام الطاقة الكهربائية ✓ تعديل هياكل وسياسة تسعير الطاقة 	<ul style="list-style-type: none"> تلوث الهواء : الطاقة والصناعة ووسائل المواصلات ✓ تحسين مستوى العوادم ✓ رفع جودة الهواء ✓ خفض محتوى الهواء من الرصاص

البنية الأساسية – البيئة

City Management: Getting the Institutions Right

الاجراءات التنفيذية	أدوات العمل السياسية والتخطيطية (الاقتصاد الكلي، المؤسسات، الأطر القانونية، الأطر التشريعية، الموارد المالية)	مجالات العمل والأهداف
تحسين مستوى خدمات توزيع المياه والصرف الصحي	✓ خفض نسبة الدعم على أسعار المياه وخدمات الصرف الصحي	✓ توفير مياه الشرب النقية وتوصيل مرافق الصرف الصحي
زيادة الوعي الصحي لدى المواطنين	✓ تطبيق سياسات تسعيرية بهدف استرداد التكلفة	✓ تحسين مستوى جودة مياه الشرب
تشجيع الصناعات غير الضارة بالبيئة	✓ العمل على التحكم في كمية الطلب	✓ معالجة الصرف الصحي
تنظيم وإدارة حملة دعائية فعالة للتوعية (لأصحاب المنازل والأعمال والمنظمات غير الحكومية)	✓ وضع اللوائح المنظمة والتأكد من سلامة تنفيذها	✓ الدعوة للحفاظ على المياه
	✓ فرض أعباء مالية على الصرف غير المعالج	✓ خفض نسبة الفاقد من المياه
	✓ خفض الفوائد في شبكة توزيع المياه	
		المخلفات الصلبة
إعادة الاستخدام Recycling (تقليل المخلفات ، زيادة معدل إعادة الاستخدام)	✓ تنظيم إدارة البلديات والمدن	✓ استخدام التقنيات الحديثة في جمع المخلفات والتخلص منها
استرداد التكلفة	✓ تطبيق نظم ويرامج إداريه فعله (تعليم، تربية،...)	✓ الحفاظ على صحة المواطنين
تشغيل القطاع الخاص في عمليات التخلص من المخلفات	✓ فرض ضرائب يبنيه على استخراج المواد الخلم من التربه	✓ حماية المياه الجوفية
تنظيم وإدارة حملة دعائية فعالة للتوعية (لأصحاب المنازل والأعمال والمنظمات غير الحكومية)	✓ منح الامتيازات لتنفيذ عمليات الجمع والمعالجة (مشاركة القطاع الخاص)	
	✓ التسويق لاستخدام المعاد تصنيعها Re-Cycled	
	✓ تطبيق سياسات تسعيرية بهدف استرداد التكلفة	
	✓ منح الحوافز الضريبية لإعادة الاستخدام Recycling	
	✓ إتاحة المنح لأعمال البحوث والتطوير	

البنية الأساسية – البيئة

City Management: Getting the Institutions Right

إعداد تقرير لحالة البيئة لكل مدينة على غرار تقرير
التنمية البشرية الوطني

البنية الأساسية – كيف يكون القطاع الخاص هو الحل؟ City Management: Getting the Institutions Right

تعاين مشروعات البنية الأساسية والتي تمتلكها وتديرها الدولة بصفة احتكارية كالطرق من العديد المصاعب والتحديات منها:

- غيبة التوازن المالي بين والمصروفات والايردات وتزايد الفجوة التمويلية بين العرض والطلب
- تناقص لقيم الأصول نظرا لغيبة عناصر ونظم الصيانة الحتمية والدورية.
- وعلية تأثر الكفاءة المطلوبة لهذه المشروعات وعجزها عن توفير نوعية الخدمات الجيدة وبالذات للفقراء ومحدودي الدخل.
- صعوبة استمرارية التوسعات والاستثمارات الجديدة لمواكبة النمو السكاني وتزايد العمران واحتياجات الطلب والتطوير.

البنية الأساسية – كيف يكون القطاع الخاص هو الحل؟ City Management: Getting the Institutions Right

واستنادا الى تجارب الدول، كان الاتجاه المتصاعد نحو زيادة التمويل للاصول الثابتة من البنية الأساسية في دول عديدة خلال تسعينات القرن الماضي بالتحول بالملكية أو بالإدارة الى القطاع الخاص.

ونتساءل: هل القطاع الخاص اكثر قدره على تحقيق الكفاءة من القطاع العام؟ والإجابة "بنعم مشروطة" في ظل القراءة للمصاعب والتحديات والأداء الحالي بالدول النامية، والنجاح للعديد من المشروعات العالمية.

البنية الأساسية – كيف يكون القطاع الخاص هو الحل؟ City Management: Getting the Institutions Right

وقد استقر الامر فى التجارب العالمية الناجحة لتوفير البنية الأساسية – لناأخذ منها ما يناسبنا – على ضرورة وضوح الرؤى والأهداف من التوجه الى القطاع الخاص، ومنها على سبيل المثال ودرجة الأهمية:

- استهداف تخفيض التكلفة بزيادة الكفاءة التشغيلية مما يسهم فى المحافظة على مستوى الأسعار وتعريفة الخدمات لتكون فى نطاق القدرات المالية للمواطن.
- تحقيق التوازن المالى للاقتصاد الكلى ابتعاداً عن المزيد من الدعم اوبحسن توجيهه اوبالغائه على مراحل زمنية مدروسة.
- توفير الخدمات وتنفيذ المشروعات التى تضمن احتياجات وقدرات الفقراء ومحدودي الدخل.
- تطبيق قواعد وإجراءات المنافسة ومحاصرة الفساد بكافة جوانبه ومسبباته.

البنية الأساسية – كيف يكون القطاع الخاص هو الحل؟ City Management: Getting the Institutions Right

وحتى وفي ظل هذه الأهداف المرجوة فهناك العديد من المحاذير والمشاكل - تتضمن إعادة التفاوض اوالتعثر للعديد من المشروعات – والتي نتعلمها من الدروس المستفادة ونذكر منها:

- ان تأخذ اغلب التعاقدات القانونية المضنية والمستفيضة في الحسبان تغير الواقع والظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
- وانه من الضروري تعبئة الرأي العام المؤيد للاستثمار الخاص من المجتمع المدني وذوى المصالح الشخصية لتقليل المقاومة فى التنفيذ لهذه المشروعات.
- ويتعاضد الدور الحكومى لضبط آليات السوق، ولتوفير المعلومات، وللوقاية من الصدمات . Macro – economic shocks وكذلك لتنفيذ البرامج التدريبية وحملات التوعية.

البنية الأساسية – كيف يكون القطاع الخاص هو الحل؟ City Management: Getting the Institutions Right

وبناءً على ما سبق ومن خلال الدروس المستفادة من تجارب الدول وحتى يمكن للقطاع الخاص تقديم استثماراته في البنية الأساسية، تحتاج أسس التطوير المؤسسي الواعي بمصر- وفي إطار دور الحكومة كمحرك للتنمية - الى اعداد التفاصيل فيما يخص مجموعة من المدخلات والمفاهيم منها ما يلي:

- إنشاء جهاز منظم مستقل Regulatory & Legal Body يلتزم في اطار قوانين الاستثمار الخاص والتغير المستمر للظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية بمتابعة تعريفه وتسعير الخدمات، وتحديد دلائل ومؤشرات ومعايير نوعية الخدمات، والمتابعة والرقابة وتوفير الشفافية وتحقيق المنافسة ومحاصرة الفساد، وتنظيم إجراءات الطرح والتعاقد وإعادة التفاوض وفض المنازعات، وتقييم وتوزيع المخاطر، والحفاظ على البيئة.

البنية الأساسية – كيف يكون القطاع الخاص هو الحل؟ City Management: Getting the Institutions Right

- تطوير الخدمات والإجراءات الحكومية المؤسسية - من افراد وقواعد إدارية ومالية - لضبط آليات السوق ومعالجة التضخم واسعار العملة، ولتنظيم قوانين العمل، وللتسيق بين الشركات القابضة والتابعة الحالية وبين إدارات المشروعات الجديدة، ولتكليف جهاز المحاسبة بالمتابعة المالية، ولبناء جسور الثقة مع المواطنين.
- بل ومن الضروري انشاء وحدات ذات طبيعة خاصة SWAT Units بالوزارات والشركات والأجهزة المحلية للمتابعة والتنفيذ للاستثمارات الخاصة وتوسيع رقعة التجارب، وإجراء البحوث والدراسات وتحديث قواعد المعلومات، مع توفير كوادر جديدة تعمل بقواعد وإجراءات تحقق الكفاءة والفاعلية.
- تحويل الملكية والإدارة إلى القطاع لخاص – بخطوات متدرجة - من خلال التكاليفات والسياسات ذات العلاقة تبدأ بعقود للإدارة، ثم بحقوق الانتفاع والفرانشايز، يليها الخصخصة للملكية والإدارة. كل ذلك في ظل الأطر القانونية والهيكل التنظيمية المرنة والتي تتعامل مع واقع الحاضر واحتياجات وتوقعات المستقبل.

البنية الأساسية – كيف يكون القطاع الخاص هو الحل؟
City Management: Getting the Institutions Right

وفي الختام وكما يقول المثل “There is no free lunch”،
فمن هذا المنطلق وعلى أسس وتفصيل التطوير المؤسسي
والمدخلات ذات العلاقة يبدأ الحوار الوطني ليكون القطاع
الخاص هو الحل.

إدارة المدن – منظومة البناء المؤسسي

City Management: Getting the Institutions Right

مصر – المنهج ومقومات التطوير والانطلاق:

- برنامج عاجل لضبط الطلب
- برنامج متوسط الأجل لتطوير الهياكل المالية والمؤسسية للمدن
- برنامج بعيد المدى (10 سنوات) لإعداد هيكل إداري للمدينة

City Management Framework

إدارة المدن – منظومة البناء المؤسسي

City Management: Getting the Institutions Right

Smart Growth – التنمية الراضة

منظومة البناء المؤسسي – البرنامج التنفيذي المقترح:

- الاقتناع السياسي
- برامج عاجلة ومتوسطة المدى وأجلة
- الدور الحزبي
- الصحافة والإعلام
- دور المركز المصري للدراسات الاقتصادية

إدارة المدن – منظومة البناء المؤسسي
City Management: Getting the Institutions Right



قيادة التغيير